**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..3

1. Управление персоналом в кризисной ситуации…………………………….5

1.1.Кадровая политика и способы управления персоналом…………………5

1.2.Управление организационными изменениями

в условиях кризиса……………………………………………………………….9

2.Российский опыт управления…………………………………………………14

Заключение……………………………………………………………………….17

Список использованной литературы…………………………………..……….19

**Введение**

Антикризисное управление на предприятии является весьма актуальной темой сегодняшнего дня, так как возникновение кризисной ситуации обусловливается, как правило, многими причинами. Эти причины нашли интегрированное выражение в формулировке «несоответствие структуры предприятия рыночным усло­виям». Это означает наличие подразделений, не справляющихся с важ­нейшими функциями управления в рыночной системе хозяйствования, прежде всего со сбытом, маркетингом, производством, исследованиями и обновлением, закупками, финансами, кадрами, информационным обес­печением. Эффективность работы предприятия определяется, с одной сто­роны, уровнем согласованности работы всех служб, их адаптируемостью к изменениям внешней среды, с другой — определенной структурой каж­дой из указанных служб. Последний фактор предполагает жесткую логику развития каждой из служб, внутреннюю структуру, обеспечивающую эф­фективное взаимодействие с другими службами для достижения целей предприятия.

В контрольной работе предлагается рассмотреть проблемы кадровой службы современных российских предприятий с позиций оценки угрозы возникновения кризисной ситуа­ции именно в этой сфере деятельности предприятия.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий — кадры. Как бы ни были прекрасны идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хоро­шо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприя­тия. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и дей­ствующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса.

**1. Управление персоналом в кризисной ситуации**

Управление предприятием в условиях кризиса является предме­том заботы не только его руководителей, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Кризисное управ­ление по своей природе — управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых пред­приятие не может выжить.

В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом. Поэтому про­изводственный менеджмент, действующий вместе с управлением персо­налом, часто называют искусством получать нужные вещи посредством управления людьми.

* 1. **Кадровая политика и способы управления персоналом**

Сутью кадровой политики предприятия является работа с персона­лом, соответствующая концепции развития данного предприятия. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и со­стоянием рынка труда.

В кадровой политике реализуется поэтапно:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика — планирование потребно­сти в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
3. информационная политика — создание и поддержка системы дви­жения кадровой информации;
4. финансовая политика — формулирование принципов распределе­ния средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала — обеспечение программы разви­тия, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивиду­ального продвижения, формирование команд, профессиональная подго­товка и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадро­вой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой ра­боте, оценка кадрового потенциала.

Можно выделить четыре типа кадровой политики в условиях кризи­са предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в усло­виях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблемати­ка, как правило, отражена на уровне информационной справки о персо­нале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их воз­никновения.

2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуще­ствляет контроль за симптомами кризисной ситуации(возникновение кон­фликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы изданный момент выде­ляются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, ной прогнозирования кадровой ситуа­ции на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содер­жатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство пред­приятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз раз­вития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служ­ба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и про­гнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации яв­ляется составной частью плана реорганизации.

Один из принципиальных подходов к повышению уровня конкурен­тоспособности кризисного предприятия — ликвидация имеющихся изъ­янов структуры, препятствующих повышению конкурентоспособности. В кадровой работе этот подход обычно находит спою практическую реа­лизацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подраз­делений, которые не вписываются в стратегию выведения предприятия из кризиса. Подобная реорганизация обычно связана с сокращением числен­ности персонала.

Для эффективной работы с персоналом в условиях кризиса ключе­вой является система мер, обеспечивающая результативное освоение орга­низационных изменений. В число важнейших вопросов работы с кадрами в данной ситуации входят методы преодоления сопротивлении нововведениям со стороны персонала. Рассмотрим наиболее распространенные методы работы с кад­рами в режиме антикризисного управления.

1. Метод адаптивных изменений. Конфликты разрешаются посред­ством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сто­ронников изменений нет административной власти, но есть сильная моти­вация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.
2. Метод принудительных организационных изменений. Предусмат­ривает использование силы. Процесс дорогостоящий и не желательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Использовать можно в условиях острого дефи­цита времени.
3. Метод управления сопротивлением. Администрация находится в кризисной ситуации, если изменения во внешней среде угрожают суще­ствованию администрации. Когда наступает кризис, сопротивление обыч­но уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства — не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.
4. Кризисный метод. Когда кризис неизбежен, руководители, осо­знающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:
   * постараться убедить работников в неизбежности кризиса и при­нять предупредительные меры;
   * не зацикливаться на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
   * до наступления настоящего кризиса создать искусственный, при­думав внешнего «врага», угрожающего существованию предприятия. Нужно помнить только, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
   * выбрать метод управления сопротивлением.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью «старто­вой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Со­противление находится под контролем в течение всего процесса измене­ний.

* 1. **Управление организационными изменениями**

**в условиях кризиса**

Практика реструктуризации бизнеса показывает, что внимание ме­неджеров должно быть сосредоточено на двух аспектах освоения ново­введения: управление изменениями и снижение противодействия запла­нированным изменениям.

1. Управление изменениями. Любая организация находится в про­цессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в одних организациях происходят целенаправленно, на базе системати­чески разрабатываемых концепций запланированных усовершенствова­ний, в других — носят скорее неформальный и адаптивный характер.

2. Снижение противодействия запланированным изменениям. Бес­конфликтное введение изменений в условиях сотрудничества всего кол­лектива является скорее исключением, чем правилом. По-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия и со стороны остальных сотрудников.

Как мы видим, кризисные ситуации на предприятии во многом опре­деляются низким уровнем системы руководства, явным его несоответстви­ем задачам выживания и развития.

Разрешение внутриорганизационных конфликтов — еще одна ост­рейшая проблема; для ее решения требуется вмешательство консультан­та по управлению. Руководители российских предприятий до сих пор прак­тически не владеют технологией переговоров, и вывести предприятие из тупика, в котором оно оказалось из-за неразрешенных конфликтов, мо­жет только профессионал.

Тормозит преобразование и отсутствие на предприятиях управлен­ческой команды. В рамках централизованной плановой экономики необходимости в ней не было, поскольку достаточно было выполнять распоря­жения первого лица. До сих пор многие руководители полагают, что уп­равленческая команда — это круг их непосредственных подчиненных, ко­торые точно транслируют руководящие импульсы на всю организацию. Настоя­щая команда должна состоять из профессионалов, знакомых с теорией и практикой управленческого консультирования.

Следующая кадровая проблема, характерная для режима антикри­зисного управления предприятием,— управление изменениями. Как пра­вило, толчком к изменениям либо их следствием являются кризисные си­туации, а в процессе деятельности любой организации возникает нескон­чаемый поток разнообразных изменений.

На организацию, стоящую перед необходимостью изменений, боль­шое влияние оказывают производственные и кадровые факторы. Среди последних наиболее важное значение имеют, например, психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амби­ции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Под организационным развитием подразумевается концепция пла­нирования, инициирования и осуществления процессов изменения соци­альных систем с привлечением широкого круга участников. Организаци­онное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъ­емлющий процесс изменения и развития предприятия и работающих на нем людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта.

Расширенная концепция организационного развития предполагает как структурный, так и кадровый подход. В рамках структурного подхода делается попытка с помощью изменений и организационном регулирова­нии создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного развития. Кадровый подход заключается в проведении меро­приятий по повышению квалификации сотрудников (развитию персона­ла) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изме­нений. Оценка целесообразности использования любого подхода или ме­тода зависит от многих причин. Определяющее значение имеют отношение персонала к переменам и понимание властных полномочий и управляю­щими и сотрудниками.

Успешное применение того или иного метода существенно зависит от мероприятий в области кадрового менеджмента. Наряду с мерами по сохранению определенного уровня занятости нельзя игнорировать и диф­ференцированные концепции сокращения численности персонала. Руко­водители программы перемен должны решать проблемы занятости, не нанося морального ущерба увольняемым и стремясь обеспечить их ис­пользование на рынке труда. Цель управления изменениями не в сокра­щении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала для повы­шения конкурентоспособности предприятия.

Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспосабливать к каждому частному случаю»:

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситу­ацией.

2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распреде­лить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выпол­нением каких-либо поручений.

3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.

4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все нахо­дится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

Иными словами, любой руководитель внутренне должен быть готов к тому, что кризис может возникнуть в любой момент.

1. **Российский опыт управления**

В результате кризиса 17 августа 1998 г. в России рубль подешевел, что потребовало расширенного выхода на мировые рынки. Однако пове­дение покупателей в кризисных условиях меняется. Исчезает интерес к то­варам хорошо известных фирм. Товары с популярной торговой маркой дороги, их сбыт падает. В этих ситуациях предприятиям рекомендуется снижать себестоимость, создавать специальные группы, которые проана­лизировали бы, на чем можно сэкономить: на накладных расходах, сокра­щении персонала, снижении расходов на маркетинг, повышении ликвид­ности фирмы, — т.е. ввести жесткий контроль за финансовыми потоками.

Роль человека в процессе нововведений велика. Он остается глав­ной реальной силой и основным действующим лицом процесса перемен. В связи с этим несомненный интерес для российских менеджеров пред­ставляет зарубежный опыт кадрового менеджмента.

При переходе к новым организационным формам меняется роль высшего руководства компании, поскольку:

* решение проблем не может быть полностью предоставлено дру­гим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное уп­равление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, вклю­чая развитие человеческих ресурсов;
* разработка стратегии предполагает учет множества факторов со сложными взаимосвязями. Менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки це­лей;
* частое изменение ожидаемых результатов процесса разработки стратегических решений требует отхода от жесткого фиксирования кон­кретных целей и норм на определенный период и перехода к разработке набора сценариев возможных направлений развития и рекомендаций для менеджеров других уровней;
* необходима коренная реконструкция сети взаимосвязей между высшим руководством и менеджерами подразделений компании.

Управление кадрами на российских предприятиях в настоящее вре­мя рассредоточено между различными службами (подразделениями). Так, численность персонала, производительность труда, общий фонд оплаты труда определяет плановый отдел. Подготовкой, переподготовкой и по­вышением квалификации работников занимается отдел технического обу­чения. Нормирование труда, анализ его производительности, установле­ние разрядов, формы заработной платы, определение численности специ­алистов, составление штатного расписания — функции отдела труда и заработной платы. Приемом и увольнением работников, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины занимается отдел кадров. Обоснование норм труда и осуществление мероприятий по их снижению, вопросы механизации и автоматизации производственных процессов на­ходятся в ведении технического отдела. Примеры можно продолжить.

Таким образом, между службами предприятия возникло своеобраз­ное разделение труда по управлению кадрами. Вместе с тем ответствен­ность не дифференцирована так, чтобы можно было успешно интегриро­вать различные функции управления персоналом. Отсутствие необходи­мой координации не позволяет оптимизировать управление кадрами, поэтому вопросы совершенствования организационной структуры служ­бы персонала становятся все острое.

Поскольку функции управления персоналом на предприятиях вы­полняют разные подразделения, работа с кадрами на предприятии не пер­сонифицирована: каждый работающий, попадая в сферу действия разных подразделений, по существу становится «ничейным» — никто персонально не отвечает за его должностной и профессиональный рост, не анализиру­ет причины его производственных успехов или неудач.

Еще один негативный момент: роль кадровых служб в системе управ­ления предприятием незначительна. Они недостаточно изучают количе­ственные и качественные характеристики персонала предприятия, не уде­ляют должного внимания подбору, расстановке и продвижению кадров, а лишь фиксируют существующее положение. Поэтому так важно кадро­вые службы предприятия привести в соответствие требованиям современ­ного производства, изменив функции данных служб и характер работы.

Логика борьбы за выживание в условиях остроконкурентного рын­ка вынуждает предпринимателей коренным образом менять стратегию. Превалирующей становится точка зрения, согласно которой решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенци­ал. В связи с этим происходит движение к созданию новой модели разви­тия и использования человеческих ресурсов.

Удачно подобранный трудовой коллектив предприятия должен пред­ставлять собой команду партнеров, способных осознавать и реализовы­вать замыслы руководства. Инновационный характер деятельности совре­менного предприятия, приоритетность вопросов качества услуг изменяют требования к работнику, увеличивают значимость творческого отноше­ния к труду. Это уже привело к существенным изменениям принципов, методов и социально-психологических аспектов управления персоналом.

Главная задача управления персоналом — реализация политики мотивации, которая нацелена на усиление сотрудничества персонала с ад­министрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творче­скому труду.

**Заключение**

Каждый кризис — уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внеш­ней среде.

В целом менеджмент, обеспечивающий эффективную работу в кризисном режиме, представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на пере­вод предприятия в иной режим работы. Ключевая характеристика этого режи­ма — устойчивое финансовое положение.

Решение именно данных задач находится в центре системы мер, именуемой В зарубежной литературе кризис-менеджментом, а в отече­ственной литературе — антикризисным управлением. Управление персоналом (кадрами) играет важнейшую роль в антикризисном управлении, так как люди – залог успешного функционирования предприятия, ведь без персонала нет организации.

Социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом ныне явно должны преобладать над администра­тивными. Руководство направляется на осуществление сотрудничества персонала и администрации в целях достижения поставленных перед пред­приятием целей.

Важным участком деятельности менеджера, определяющим возмож­ности достижения стратегического успеха, является создание и поддер­жание особых структур — команд.

Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, а также новых служб. Подобный коллектив состоит из специалистов разных подразделений.

**Список использованной литературы**

1. Антикризисное управление. - Баринов В.А. – М.: 2007.
2. Антикризисное управление: Учебник. - Попов А.Р. – Изд.: Высшая школа, 2008.
3. Антикризисное управление - Балдин К. В. – Учеб. пособ. – Изд.: «Дашков и К», 2005.
4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005.
5. Антикризисное управление: Учебник. 5-е издание. - Бродский Б., Жарковская Е., Бродский И., 2009.